



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

TITULO

REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.

AUTORES

Br. FERNANDO ANDONY NICARAGUA
Br. JORGE ISAAC MATAMOROS AGUILAR
Br. ROBERTO ARAHEL OROZCO RODAS

TUTOR

Ing. MARCIA ELENA DOÑA NICARAGUA

Managua, 1 de Febrero de 2013

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestra familia y amigos más allegados.

RESUMEN

Claro, la mayor empresa de telecomunicaciones de Nicaragua trabaja por objetivos, enfocándose al cumplimiento de estos. Básicamente estos objetivos los define la casa matriz y se hace un plan para lograrlos.

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio es lograr avances decisivos, discontinuos.

Haciendo un análisis más alto de la empresa se percibió que solo con un radical rediseño de los Procesos estratégicos que generan valor agregado podrían ayudar a mejorar la situación en la cual se encuentra actualmente la Empresa

Esta iniciativa de trabajo investigativo no se basa en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para los clientes.

Aquí radica la base fundamental de la reingeniería siendo el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, por lo tanto esta monografía se encargo de elaborarla con las aportaciones realizadas por las tecnologías de la Información y las personas encuestadas.

La Dirección de esta empresa esta abierta, dejo tomar decisiones, propiciando el trabajo en equipo, basándose en objetivos y resultados.

Es un reto adquirido por la empresa Claro, la cual tratará de no culpar a los empleados, cuando los procesos no marchen bien; la culpa no será de ellos sino de la forma en qué se implantara la reingeniería.

INDICE DE CAPITULOS

CONTENIDO	Pág.
I. INTRODUCCION	1
II. OBJETIVOS.....	2
2.1 Objetivo General	2
2.2 Objetivos Específicos	2
III. JUSTIFICACIÓN.....	3
IV. MARCO TEÓRICO	4
4.1 Generalidades de la reingeniería	4
4.2 Clientes	5
4.3 Competencia	5
4.4 El Cambio.....	6
4.5 ¿Qué se va a rediseñar?	6
4.6 Reconstrucción de los procesos.....	8
4.7 Tipos de cambios que ocurren al rediseñar los procesos	12
4.8. Roles de la reingeniería	16
4.8.1 Éxito en la reingeniería	19
4.9 El servicio al cliente.....	26
4.9.1 La importancia del servicio al cliente.....	27
4.9.2 Tipos de servicio	28
4.10 Definición de Calitividad	30
4.11 ¿Qué quieren los clientes?.....	33
4.11.1 ¿Cómo satisfacer al cliente?	36
4.12 La gente dedicada al servicio	39
4.13 El Cliente	41

V.	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
	5.1 Tipo de estudio.....	45
	5.2 Universo	46
	5.3 Muestra	46
	5.4 Procesamiento y análisis.....	47
	5.5 Grado de aceptación de la reingeniería	48
	5.6 Expectativa del cliente en cuanto a A la atención de la empresa Claro de Nicaragua	49
	5.7 Reingeniería en los procesos de control de Calidad del servicio al cliente en la empresa Claro de Nicaragua.....	60
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
VII.	BIBLIOGRAFÍA	73
VIII.	ANEXOS	
	8.1 Misión, Visión y Valores de la empresa Claro de Nicaragua	
	8.2 Centros de atención y tiendas	
	8.3 Encuesta	
	8.4 Gráficas	

I. INTRODUCCIÓN

Claro es una empresa perteneciente al grupo América Móvil, uno de los cuatro grupos empresariales más grandes y reconocidos a nivel mundial con una representación en 19 países con más de 267 millones de clientes.

Claramente enfocada hacia la innovación y la tecnología de punta, en Nicaragua cuenta con la red 3.5G más grande del país, ofreciendo servicios de transmisión de voz y datos de óptima calidad y productos a la vanguardia mundial.

Es una empresa con presencia total en América, lo cual permite diferenciarse enormemente de la competencia a nivel de servicio, innovación y presencia internacional y marca el camino de nuevos proyectos para la empresa.

La empresa ha recibido quejas de clientes en las cuales las más recurrentes son: incumplimiento de los niveles de atención al cliente propuestos por la empresa, y falta de resolutivez de los problemas del cliente.

Los datos que representan una segmentación de clientes y empleados lo cual fueron interpretados para implantar una reingeniería de procesos e incrementar la productividad y el grado de satisfacción del cliente bajo el diseño de la implementación de los procesos recreados en la etapa de diseño técnico y social con mecanismos de cambio continuo.



II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

2.1.1 Formular una reingeniería en los procesos de control de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro Nicaragua enfocado en el cumplimiento de los estándares de calidad en los niveles de atención, las expectativas de los clientes y las consideraciones de mejora propuestas por los ejecutivos de gestión de dicha área.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Realizar un diagnostico para conocer el grado de aceptación en la aplicación de la reingeniería en el área de atención al cliente.

2.2.2 Conocer las expectativas del cliente en cuanto a la atención brindada por los representantes de la empresa Claro Nicaragua.

2.2.3 Aplicar una reingeniería en los procesos de control de calidad del servicio al cliente en la empresa Claro Nicaragua enfocado en el cumplimiento de los estándares de calidad en los niveles de atención

III. JUSTIFICACION

En la empresa Claro existe una constante competencia entre las áreas funcionales y cada una cree ser el pilar de la empresa y en ocasiones miran con menosprecio la labor y resultados obtenidos por las otras áreas funcionales, todo esto incide a la falta de atención al cliente por lo tanto esta investigación propuso una reingeniería en el área de atención al donde se han considerado aspectos fundamentales, teóricos y de análisis de datos para la elaboración de una mejora en la calidad del servicio de la compañía Claro de Nicaragua.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Generalidades de la Reingeniería

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.
(Llanova Galvan, Melchor)

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

4.2 Clientes

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto del cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para remplazarlo.

4.3 Competencia

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.



4.4 El Cambio

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

4.5 ¿Qué se va a Rediseñar?

Son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de indagación a resolución.



Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

- Procesos quebrantados
- Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:
 - Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
 - Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
 - Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
 - Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
 - Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

- Procesos importantes.

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se está hablando.

- Procesos factibles.

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto.

Esto implica entender al cliente mejor que lo que él se entiende.

4.6 Reconstrucción de los Procesos

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

- Varios oficios se combinan en uno



La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

- Los trabajadores toman decisiones

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos.



En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

- Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

- El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

- Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

- La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

- Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

4.7 Tipos de cambios que ocurren al rediseñar los procesos

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso. En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados



La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

- Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.



- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

4.8 Roles de la reingeniería

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- a) Líder.
- b) Dueño o responsable del proceso.
- c) Equipo de reingeniería.
- d) Comité directivo.
- e) "Zar" de reingeniería.

a) El Líder

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a

empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

b) Dueño del proceso

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

c) Equipo de reingeniería.

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

d) Comité directivo.

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

e) "Zar" de la reingeniería.



Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

4.8.1 Éxito en la reingeniería

Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.

A continuación se presenta la mayor parte de los errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

- **Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo**

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.

- **No concentrarse en los procesos**

Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma. La falla está en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.

- **No olvidarse de todo lo que no sea ingeniería de procesos**

Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.

Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.

- **No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados**

La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

- **Conformarse con resultados de poca importancia**

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.

- **Abandonar el esfuerzo antes de tiempo**

No puede sorprendernos que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

- **Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería**

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda.



Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería.

- **Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería**

Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience. Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería. Los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

- **Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba**

Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales.

Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

- **Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería**

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y esté plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales.



La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.

- **Escatimar los recursos destinados a la reingeniería**

Una compañía no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no haya de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

- **Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa**

Si las compañías no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

- **Disipar la energía en un gran número de proyecto**

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez.



Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

- **Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse**

Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

- **No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora**

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cuál de los dos es superior.

- **Concentrarse exclusivamente en diseño**

La reingeniería no solo es rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

- **Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado**

No se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira. La reingeniería no les reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.

- **Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia**

Los empleados siempre opondrán resistencia, es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente y esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo.

La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrara.

- **Prolongar demasiado el esfuerzo**

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Un tiempo justo de 12 meses deben ser suficientes para pasar de la proacción a la entrega de un proceso rediseñado. Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Por todo lo enunciado anteriormente hay más motivos de fracaso porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto, pero en todos los motivos vistos, hemos encontrado un factor común y es el papel que desempeña la alta administración.

Si la reingeniería fracasa sea cualquiera la causa inmediata, los altos administradores no entendieron bien la reingeniería o padecen la falta de liderazgo.

4.9 El servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

4.9.1 La importancia del servicio al cliente

En la actualidad la relación entre los que proporcionan el servicio y los clientes parece haber llegado a un punto crítico, lo que está generando una cantidad de debates y publicidad. ¿Por qué se ha convertido la calidad en el servicio en un tema tan importante? En primer lugar, y lo que es más importante, los clientes cada vez son más críticos respecto al servicio que reciben. Muchos clientes no solo desean un servicio mejor, sino que lo esperan. Los clientes cada vez exigen un servicio de mayor calidad.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

El servicio al cliente tiene, pues, una importancia fundamental a la hora de mantener y recuperar clientes, y más si tenemos en cuenta las tendencias

socioeconómicas que llevan a un cliente más exigente, más informado, con menos limitaciones para quejarse. Aumenta, por tanto, la posibilidad de recibir quejas cuando nos relacionamos con gente más joven, de mayor nivel económico o cultural.

4.9.2 Tipos de Servicio

Se nos presentan 2 tipos de servicios que siempre se muestran en las empresas:

- Inferior

La mayoría de los clientes no se quejan de la calidad inferior, simplemente, cambian de proveedores. Los clientes descontentos, lejos de enseñar a las organizaciones con sus comentarios o reclamos, ahuyentan clientes potenciales.

Es muy probable que un excelente servicio al cliente no sirva para compensar el que un artículo ofrezca una calidad inferior a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fantástico.

Todos hemos pasado por la experiencia de un lugar al que no vamos a comprar más porque nos recibieron como si fuéramos unos intrusos. En estos casos, poco importa que el producto sea muy bueno.

Invertir en calidad depara menos defectos, mejores productos, mejor situación económica, aumento del bienestar, menor rotación del personal, menor ausentismo, clientes contentos y una mejor imagen.

- Superior

Un servicio superior al cliente tiene un claro impacto en la continuidad de las relaciones con los clientes y por tanto de nuestras ventas futura.

Las empresas pueden ofrecer un servicio superior desde dos puntos de vista: el primero se refiere respecto a la competencia, y el segundo y, tal vez, el más importante es superar las expectativas que tiene nuestro cliente antes de requerir el servicio. Si estamos por encima de estos dos listones nuestro servicio será una ventaja competitiva clave.

Se presentan diferentes formas de proceder a las empresas con servicio superior:

- 1) Reclutar, formar y promover para un servicio de recuperación excelente.
- 2) Solicitar activamente quejas, las cuales son vistas como oportunidades de marketing y de procesos de mejoras.
- 3) Medir tanto los costes primarios como secundarios de los clientes insatisfechos y poner en marcha inversiones correctivas hasta el nivel de costes.
- 4) Dar poder a los empleados de la primera línea para adoptar acciones apropiadas, correctivas en el mismo momento que se requiera.
- 5) Fomentar líneas directas de comunicación entre los clientes y directivos.
- 6) Premiar a los empleados por recibir y resolver quejas, así como por solucionar el origen de dichas quejas, más que por recibir un menor número de problemas.
- 7) Incluir excelencia en el servicio y en la recuperación, como parte de la estrategia del negocio.
- 8) La más importante de todas, implicar a la alta dirección en “hacerlo bien la primera vez”, y programas efectivos de recuperación de servicio.

4.10 Definición de Calitividad

Para sobrevivir y tener éxito en el siglo veintiuno, las empresas deberán poner en práctica filosofías y métodos nuevos. Será necesario aplicar grandes esfuerzos para vencer las inercias organizativas, y los responsables de los cambios necesitarán un marcado nivel de liderazgo.

El mundo de la fabricación se está desplazando desde una cultura definible a una nueva posición en la que lo que cambia es precisamente la cultura. La dificultad de los empresarios y profesionales para realizar la transición no estará en entender la tecnología o las técnicas, sino en la capacidad para definir las características del nuevo orden.

Los nuevos directivos necesitarán ser visionarios en el tiempo, siendo sensibles a las necesidades y a las expectativas de los clientes, comprometiéndose con la sociedad en un mundo con profundas necesidades y graves problemas por resolver.

Hacer posible ello implica generar una nueva forma de administrar, un nuevo sistema de producción de bienes y servicios. Ese nuevo sistema es la Calitividad. Un sistema de Calitividad es un sistema de conducta, y la manera en que se conducen los negocios es un reflejo de la filosofía de la gente que posee y hace funcionar el negocio.

La Calitividad es tanto una visión como una filosofía que intenta abatir las barreras mentales de los directivos convencionales cuya visión raramente se extiende más allá de los resultados del último fin de mes. En contraposición a la orientación en el resultado típico de las empresas occidentales, se contrapone esta nueva orientación concentrada en la mejora continua de los procesos.

En esta nueva visión de la gestión empresarial se explora por un lado el verdadero significado de la calidad, tal como esta es percibida por los consumidores, y por otro se concentran las energías en exponer y superar los enormes derroches que aquejan a las empresas convencionales.

Las empresas que deseen incorporar la calitividad en su estilo de gestión deben tener:

- Una visión clara del futuro y de su puesto en él
- Unos empleados que entiendan la visión y su contribución a la misma
- Unos empleados cuyas actitudes estén alineados con la visión
- Unos objetivos que presten soporte a la visión
- Una cultura que entienda y acepte el cambio
- Una organización que esté aprendiendo continuamente
- Un cuadro directivo entrenado en el diseño de tareas de tipo socio técnicas
- Una toma de decisiones colaborativa entre la empresa, los sindicatos y los empleados
- Grupos de trabajo autónomos
- Desarrollo de los recursos humanos
- Participación de los empleados antes de la introducción de una nueva tecnología
- Participación de los empleados en el diseño de los métodos de trabajo

- Multiespecialización para todos los empleados
- Una filosofía de mejora continua
- Equipos de funcionalidad mixta trabajando en proyectos de mejora
- Capacidad de innovación constante
- Enfoque al cliente
- La voz del cliente como fuerza de guía
- Liderazgo de mercado en el campo elegido
- Participación de los proveedores en el proceso de diseño
- Desarrollo integrado de los productos
- Calidad del producto y del servicio como una ventaja competitiva sostenida
- Aversión a los derroches en todas las formas
- Gestión de la variación
- Sistemas de calidad como fundamento de la mejora continua
- Alta velocidad del sistema
- Rápida amortización de las inversiones
- Un sistema de reparto equitativo de la riqueza generada
- Respeto para el individuo y para la comunidad
- Responsabilidad ecológica
- Normas éticas claras

Estos son algunos de los valores que deben tenerse en cuenta al visualizar el futuro de la empresa y al establecer los patrones con los que se va a medir el progreso de la organización.

4.11 ¿Qué quieren los clientes?

La gestión de clientes es una parte fundamental de la estrategia de las empresas y es necesario tomar conciencia sobre lo que significa no realizar bien esta actividad.

1. Los clientes quieren ser escuchados. Cada persona tiene sus propias características en la forma de comunicarse con los demás y, en consecuencia, también tiene sus diferencias para ser atendido y entendido. Si el cliente trata de contarnos detalladamente el problema que lo aqueja en este momento, debemos escucharlo con toda atención aun cuando hayamos detectado claramente la naturaleza del mismo apenas iniciada la conversación.

Si lo escuchamos cuidadosamente y seguimos sus explicaciones, seguramente sentirá que realmente lo estamos atendiendo. Hay que darle tiempo para que nos cuente todo lo que tiene en su mente, sin interrumpirlo pero haciendo las preguntas que sean oportunas y poniendo atención a sus respuestas. De este modo vamos a tener mucha información sobre nuestro cliente y sabremos lo que espera de nosotros si somos hábiles para hacer las preguntas adecuadas.

2. Los clientes quieren tener resueltos sus problemas El cliente asume que sabemos muy bien cómo hacer nuestro trabajo, entonces tenemos que demostrarle que somos profesionales identificando el problema y resolviéndolo. Tratemos de pensar qué nos gustaría escuchar si tuviésemos ese preciso problema, luego hablemos con nuestro cliente contándole cómo vamos a satisfacer su requerimiento.



3. Los clientes quieren sentirse apreciados. Decir: "Gracias por solicitar nuestros servicios. Si podemos serle de utilidad en el futuro, no deje de llamarnos". Dejemos que los clientes sepan que apreciamos trabajar para ellos. Si queremos dejarlos impresionado podemos enviarles una breve nota de agradecimiento después de cada servicio. Aún si el cliente llama presentándonos una queja, podremos iniciar la conversación con un "Gracias por llamarnos la atención". Estas palabras van a sorprenderlo sobre todo si nos disculpamos y, por supuesto, si resolvemos el problema motivo de su queja.

4. Los clientes quieren la verdad. Si el problema queda fuera de nuestro alcance ¡Hay que decirlo! Sin embargo debemos ofrecer al cliente algunas alternativas para que pueda resolver su problema. Seamos honestos con las cosas poco gratas. Es muy posible que de alguna manera el cliente se encuentre con la verdad, por ello ¡debemos comenzar por la verdad!

5. Los clientes quieren asegurarse que todo va a salir muy bien, por ejemplo, es bueno informar al cliente que va a seguir viendo algunas cucarachas hasta que desaparezcan totalmente al cabo de algunos días. Dar información oportuna y adecuada al cliente, es una forma de asegurarle que somos profesionales y, efectivamente, conocemos lo que hacemos.

6. Los clientes no quieren oír excusas. Los clientes quieren recibir exactamente lo que hemos prometido. Cuando decimos "Esta es la política de la empresa", entienden que sólo es una excusa. Si la venta del servicio está mano de vendedores, debemos estar al tanto de lo que han prometido. Es posible que intentemos explicar lo que ha pasado, pero el cliente nos escuchará pensando en que nos estamos excusando y esto es precisamente lo último que quisieran oír. Quieren comentarios claros sobre el problema. Debemos planificar lo que vamos a decirle a nuestro cliente cuando se presenta un problema, pero en sus términos, no en los términos de nuestra compañía.

7. Los clientes quieren ser tratados amigablemente. Sonreír, ser amable y cálido cada vez que nos encontramos con el cliente. Si conocemos al cliente nos resultará fácil poder hablar de niños, de gatos o perros, de fútbol, de las últimas noticias del lugar o de algo que le resulte de particular interés. La piedra fundamental para armar una buena estructura de servicio es "ser amable". A la gente le gusta hacer negocios con los amigos, y si somos amistosos cuando vamos a ver a un cliente es seguro que nos tratará como amigo.

8. Los clientes quieren ser atendidos con prontitud. Cuando por alguna razón vemos que no vamos a llegar a tiempo a una entrevista, debemos avisar al cliente de nuestra demora. No hay cosa peor que quedarse esperando la llegada de alguien que no viene a tiempo o que nos deja literalmente colgados sin aviso alguno.

9. Los clientes quieren ver el seguimiento de los problemas. Si vemos que nuestro cliente tiene algún problema en su establecimiento, una llamada telefónica será suficiente para demostrarle que nos preocupamos por él. Esto suele sorprender gratamente a quien no está acostumbrado a recibir un servicio de excelencia.

10. Los clientes quieren vernos satisfechos con nuestro trabajo. Es posible que conozcamos alguna persona que nunca tiene días malos. Sin embargo es muy probable que los tenga, pero la diferencia está en la actitud.

El nivel de calidad o de excelencia de nuestros servicios estará directamente en línea con nuestra actitud. ¡A mejor servicio, mejor actitud! El cliente espera que estemos preparados para satisfacer sus necesidades y que lo tratemos como nos gustaría que nos traten a nosotros mismos.

Es muy bueno tener algo agradable y amistoso para decirle al cliente. Debemos hacer un esfuerzo para encontrar siempre algo bueno en cada situación y para encontrar una oportunidad cada vez que se nos presenta un obstáculo. Para redondear: Utilicemos nuestras propias expectativas y requerimientos como consumidores como modelo para armar la estrategia de nuestros servicios.

4.11.1 ¿CÓMO SATISFACER AL CLIENTE?

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

Los clientes han cambiado. Eso ya nadie lo duda. Donde antes los clientes exigían menos, se dejaban sorprender por las novedades y recibían con atención los modelos publicitarios, hoy tenemos personas exigentes, que comparan y saben lo que quieren y que no solo no se creen la publicidad sino que muchas veces desconfían de sus mensajes.

Para poder satisfacer a sus clientes ha de incorporar métodos y modelos donde los datos que vaya adquiriendo sobre sus clientes construyan poco a poco su pequeño tesoro de conocimiento para futuras acciones sobre y con ellos.

Una atención inteligente, que sepa contestar todas las dudas e iniciar un proceso de venta sin quiebras ni errores va a producir ingresos efectivos y reales. Lo que queremos decirle con esto es que un cliente rápidamente atendido es mucho más una venta que un cliente que espera. Esta obviedad es a veces olvidada por los empresarios, debido a que sitúan el foco de su negocio en elementos equivocados.

Los mandamientos de la atención al cliente

1. El cliente por encima de todo

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

3. Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.



5. Para el cliente, tú marcas la diferencia

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si una dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

4.12 La gente dedicada al servicio

La gente con dedicación y con las características adecuadas es crucial si un negocio espera obtener la calidad de servicio que a la vez produce la satisfacción de los clientes, esencial para una sociedad de servicios.

Si las organizaciones quieren satisfacer a los clientes, tienen que invertir para conseguirlo, como mínimo tienen que supervisar la preferencia y deseos de los clientes para asegurar la satisfacción. Siempre va a haber quejas pero si alguien está escuchando mejorara la confianza y respeto a sus clientes.

La formación y la motivación son esenciales para ayudar a los empleados a comprender su papel en el desarrollo de la satisfacción de los clientes, es preciso que los empleados tengan estos antecedentes para prepararse para su trabajo. El éxito a largo plazo solo puede garantizarse de esta forma.

El clima positivo entre los empleados y los directivos es también esencial. Los empleados no son enemigos pagados; son la solución para obtener la satisfacción de los clientes.

El servicio necesita personas con dedicación. Es difícil tal vez incluso imposible que los empleados que no estén contentos en su trabajo puedan hacer, a pesar de ello, el esfuerzo necesario para garantizar la lealtad de los clientes. La dirección tiene que apoyar a su gente para que ellos, a su vez, puedan apoyar a sus clientes. Algunos puntos claves a recordar incluyen:

- Hacer que la satisfacción del cliente sea el enfoque principal a nivel corporativo.
- Supervisar las necesidades, deseos y actitudes de los clientes.
- Implicar a la alta dirección en la supervisión y la mejor comprensión de los clientes.
- Encontrar y contratar gente que se preocupe por dar servicio de calidad.
- Concentrar los esfuerzos en la formación y la motivación de los proveedores de servicio de cara al público y a su directiva, de modo que sepan cómo, y por qué prestan sus servicios.
- Mostrar al personal una perspectiva amplia de la corporación.
- Compartir información ampliamente sobre la corporación y la necesidad de tener servicio.
- Demostrar el apoyo y fe por los que sirven de cara al público.

- Proveer verificaciones y cumplir las normas establecidas.
- Establecer normas altas medibles de servicio de calidad.
- Suministrar el establecimiento de metas y la información retroactiva sobre el rendimiento de los empleados con respecto a las normas.

4.13 EL CLIENTE

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Elementos para la evaluación al cliente.

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación.

1. Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas y materiales) de la persona con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.
- ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

2. Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

1.- Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes. Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2.- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención
Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

3.- Encuestas de servicio con los clientes

Este punto es fundamental. Para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, duda o quejas de manera directa.

4.- Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para la personas que atiende:

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
- 3.- Atención personal y amable
- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada

5.- Motivación y recompensas.

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

1.- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

2.- Motivación : Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Solo dos actitudes:

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

V. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo de esta investigación, se identificaron a través de revisión documental y observación directa, los procesos en las áreas de atención al cliente de la empresa Claro de Nicaragua.

5.1 Tipo de Estudio

La Reingeniería será aplicada a un área de trabajo pequeño, por eso la muestra es no probabilística, lo que lleva a realiza **estudios explorativos e investigaciones de tipo cualitativas**.

Las investigaciones **cualitativas** ofrecen técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Es tipo de investigación es de índole interpretativa y se realiza con grupos pequeños de personas, cuya participación es activa durante todo el proceso investigativo y tienen como meta la transformación de la realidad.

Los estudios **exploratorios** permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su Metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

5.2 UNIVERSO

Para realizar la reingeniería, no es necesario extraer una muestra probabilística debido a que el universo es pequeño; está formado por 112 clientes tomados al azar en un día. Es por tal razón que utilizaremos una muestra ***no probabilística***.

A su vez se selecciono a las personas que trabajan en la empresa en esta área al azar, por conveniencia o por interés.

5.3 MUESTRA

La muestra a utilizar en este trabajo monográfico es una muestra *no probabilística*, es decir que los cálculos realizados con datos de muestras no probabilísticas no pueden ser considerados estimaciones, en el sentido de la teoría del muestreo, y no permiten realizar inferencias en sentido matemático. Con este tipo de muestra, en lugar de usar la teoría de probabilidades para que nos resuelva este problema debemos apelar a la experiencia, observación y sentido común.

El muestreo no probabilístico comprende los procedimientos de muestreo intencional y accidental, pero para este estudio se utilizará el **muestreo Intencional**, el cual es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.

Los tipos de muestra no probabilísticas que se empleará en este trabajo monográfico será la **de sujetos Expertos y por cuotas**; la primera se utiliza cuando es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema.

Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas y exploratorias; la segunda consiste en que los entrevistadores reciben instrucciones de aplicar cuestionarios a personas seleccionadas por ellos, conformando o llenando cuotas de acuerdo a la proporción de ciertas variables de la población.

Estas muestras dependen en cierta medida del juicio del entrevistador. Esto hace que el diseño sea vulnerable, pero si hay buen control, por el aspecto relacionado con el ahorro efectuado en la localización, se puede justificar este tipo de diseño muestral.

5.4 Procesamiento y análisis

Los datos se analizarán utilizando las siguientes técnicas:

- a) Excel: La hoja de cálculo Excel es una aplicación integrada de Windows cuya finalidad es la realización de cálculos sobre datos introducidos en la misma, así como la representación de estos valores de forma gráfica.
- b) Diagrama de frecuencias: Muestran el intervalo de valores de una medida y la frecuencia con la que ocurre cada valor. Permite resumir datos agrupados por categoría, así como mostrar el porcentaje de valor total que cada categoría representa.
- c) El Informe: Representa el resultado final de un proceso de recopilación de información. Su articulación estructural constituye la forma en que el investigador ordena, clasifica y presenta los datos obtenidos. La presentación de los resultados debe permitir estructurar de una manera lógica y coherente la forma y el contenido de la investigación comunicando de la manera más adecuada los resultados de la recopilación de información.

- d) Revisión documental: Es gestionar, buscar, conseguir, seleccionar, analizar y sintetizar la documentación y otras fuentes de información documental que ayuden a dar una idea clara del comportamiento de las variables en la empresa en un tiempo determinado.

5.5 Grado de aceptación de la reingeniería

Se define la situación actual de la empresa tanto en el entorno interno como en el entorno externo, obteniendo un diagnostico global de cómo es la aceptación del cliente en la empresa Claro

Clima organizacional

Interno

- Es una empresa de servicios en telefonía móvil con alto grado de especialización por el respaldo técnico.
- La lealtad de los empleados se debe a la empresa a pesar de que existe una fuerte frustración a niveles operativos por considerar que no reciben una remuneración emocional.
- Los administrativos supervisan muy de cerca de los empleados para asegurarse de que no existan desviaciones.
- A la administración le interesa cumplir con las metas establecidas sin importar la motivación de su personal.
- Existe una constante competencia entre las áreas funcionales y cada una cree ser el pilar de la empresa y en ocasiones miran con menosprecio la labor y resultados obtenidos por las otras áreas funcionales.
- El personal está acostumbrado a trabajar en equipos y no en formar equipos de trabajo (círculos de calidad).

- La comunicación informal de la información es frecuente debido a que no existe un adecuado sistema de información estratégica. Se tiene un espíritu positivo en la empresa.
- Existe buen manejo tecnológico.
- El área de sistemas en un 80% esta dedicado a la mejora del sistema.

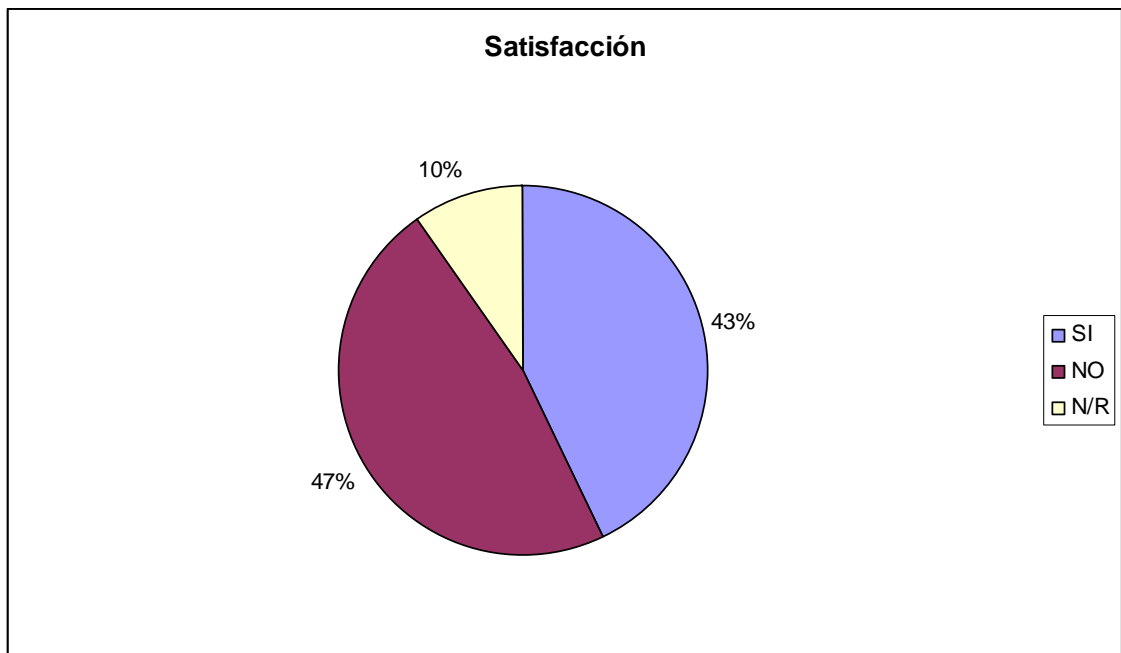
5.6 Expectativas del cliente en cuanto a la atención.



**REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.**

Actividades que está realizando	
Solicitud de estado de cuenta	5
Entrega de Equipo en reparación	10
Solicitud de servicios adicionales	5
Consulta de precios de Equipo	0
Cambio de Numero de Celular	0
Problemas de Cobertura/Saturación	10
Reactivación del Servicio	0
Reclamo SMS	10
Migración	4
Arreglo de Pago	16
Solicitud de detalle de llamada	0
Reclamo de Facturación	0
Pago no imputado	6
Cambio de Equipo	9
Cambio de Plan	6
Cesión de Derecho	0
Consulta de Promociones	5
Configuración de WAP	2
Solicitud de línea nueva Pospago	1
Reimpresión de factura	1
Reclamo de llamadas internacionales	3
Reclamo de servicio WAP	1
Traslado de memoria	1
Actualización de datos del cliente	0
Otros	0
TOTAL	112

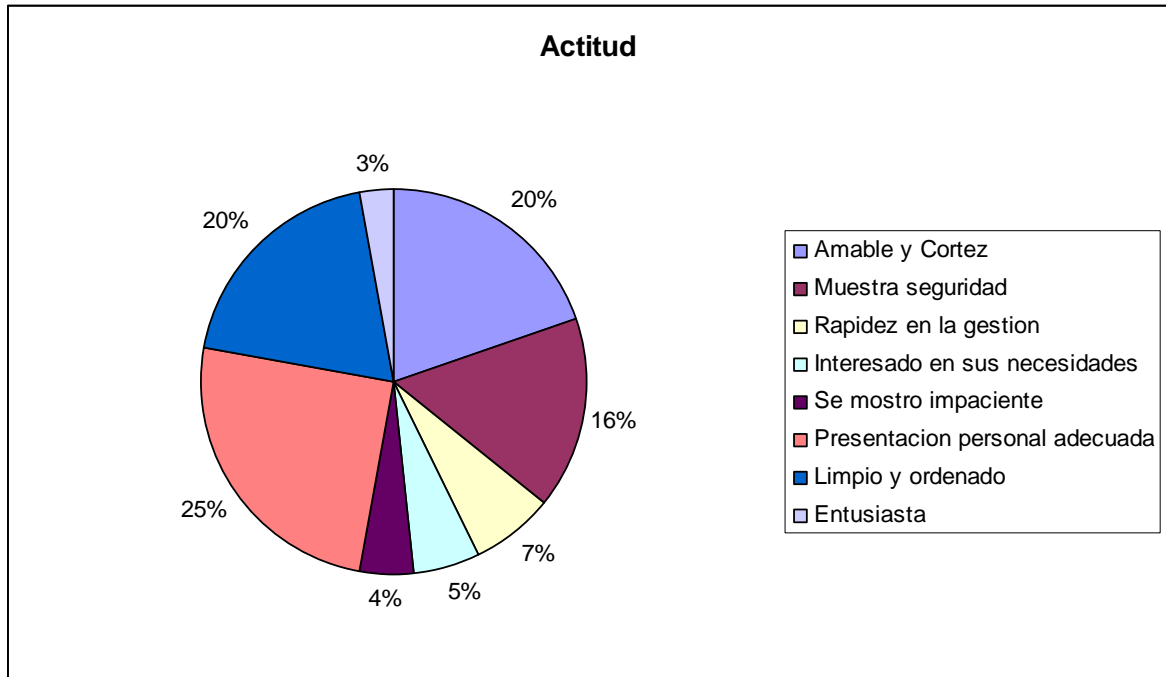




Satisfacción	
SI	48
NO	53
N/R	11
TOTAL	112

Se encontró que un 53 % de los clientes no se sienten satisfechos con el servicio que Claro brinda.

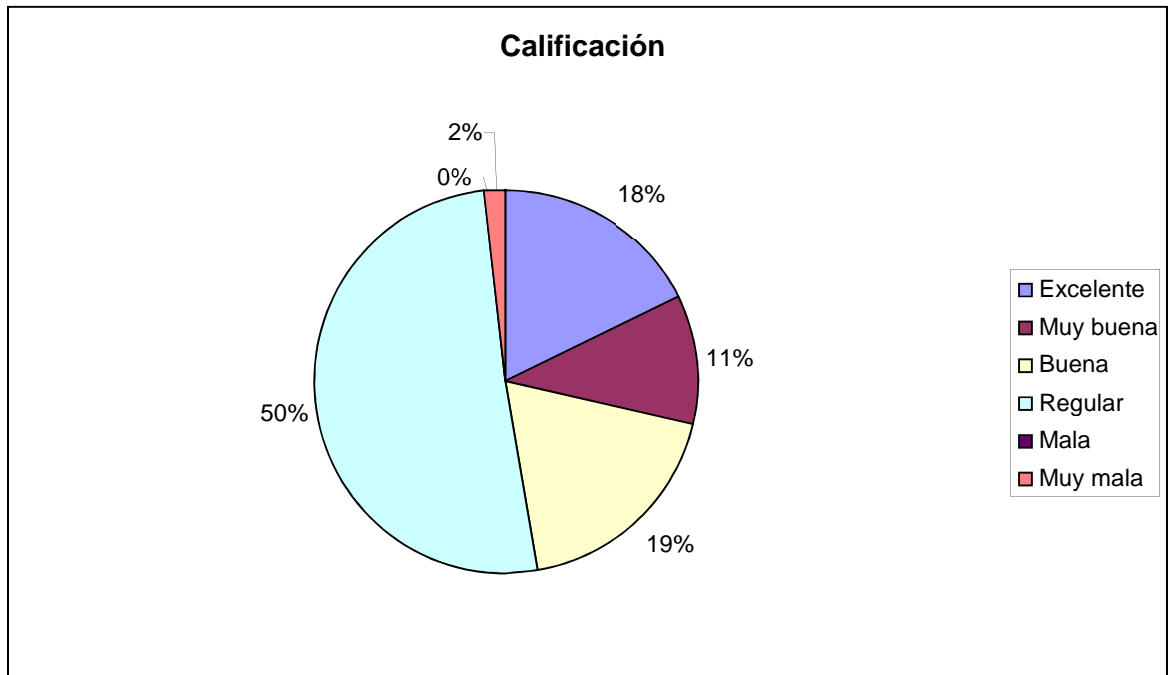
REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.



Actitud	
Amable y Cortes	22
Muestra seguridad	18
Rapidez en la gestión	8
Interesado en sus necesidades	6
Se mostró impaciente	5
Presentación personal adecuada	28
Limpio y ordenado	22
Entusiasta	3
TOTAL	112

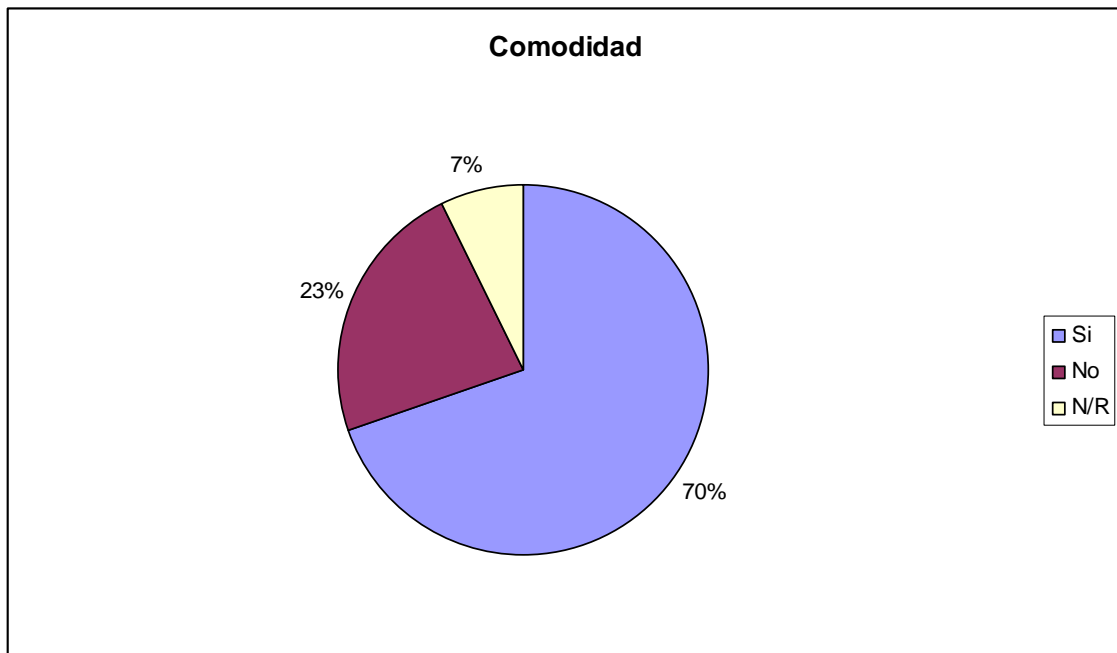
Se muestra que la mayoría de los clientes piensan que la presentación personal de los ejecutivos de Claro es la adecuada.

REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.



Calificación	
Excelente	20
Muy buena	12
Buena	21
Regular	57
Mala	0
Muy mala	2
TOTAL	112

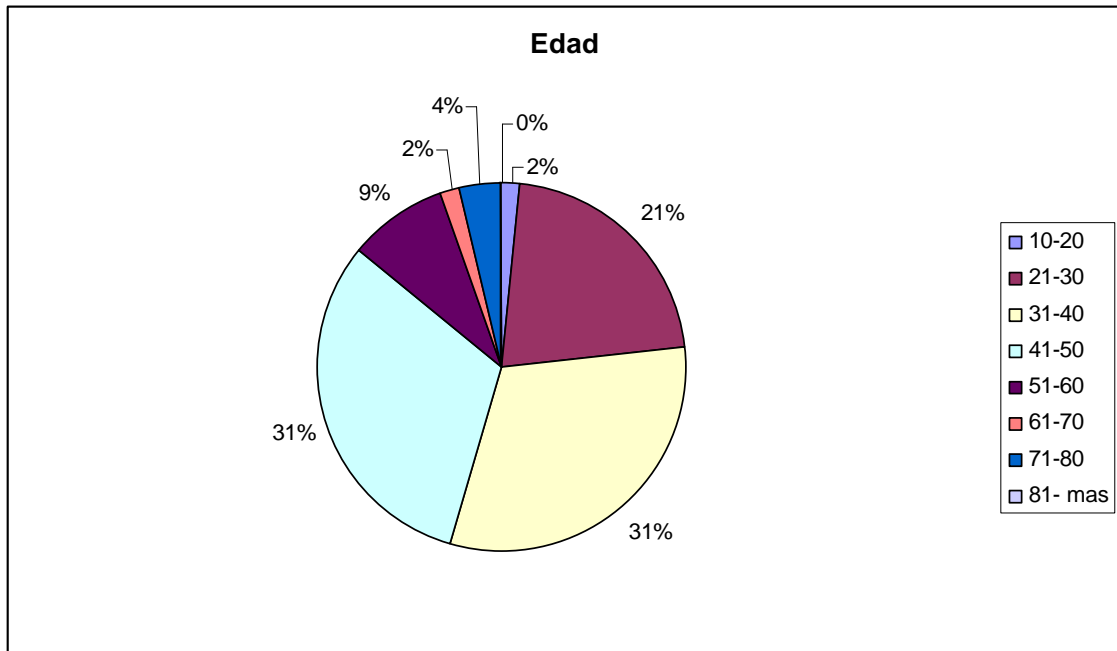
El gráfico nos muestra que los clientes opinan que el servicio brindado es regular.



Comodidad	
Si	78
No	26
N/R	8
TOTAL	112

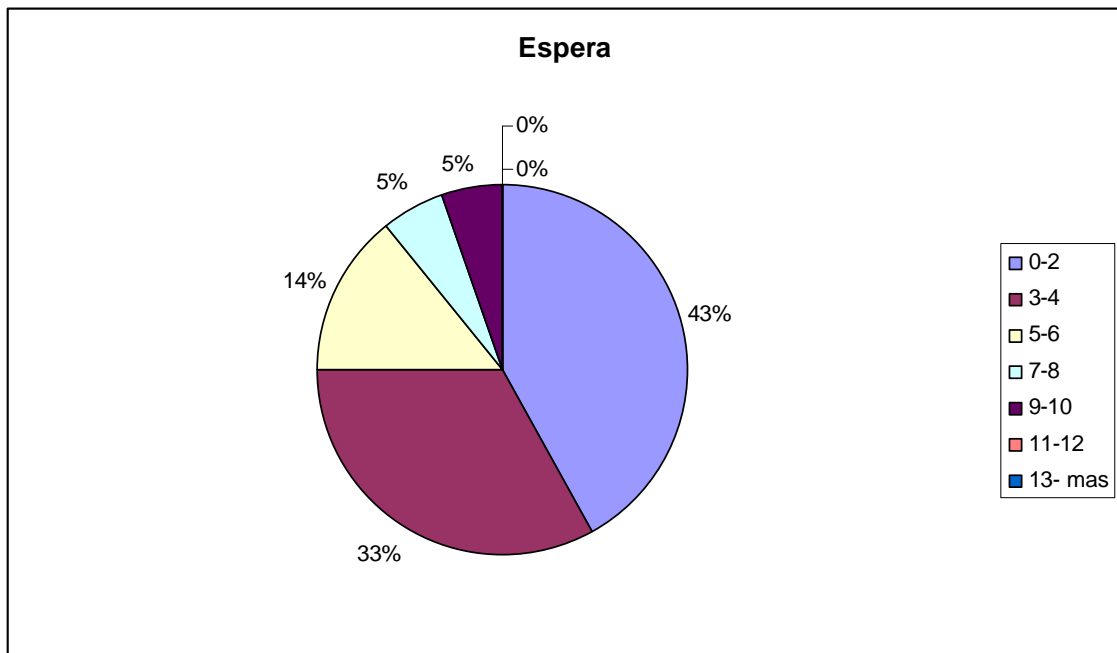
Se refleja que los clientes piensan que las instalaciones de las salas si son cómodas.

REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.



Edad	
10-20	2
21-30	24
31-40	35
41-50	35
51-60	10
61-70	2
71-80	4
81- mas	0
TOTAL	112

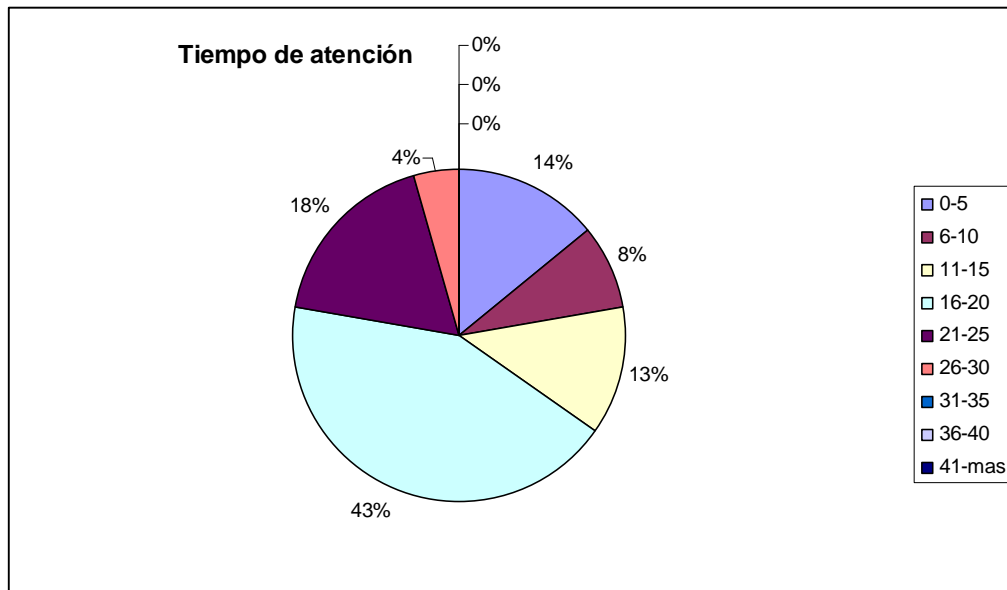
En el grafico nos enseña que la edad promedio de los clientes oscila entre los 31 y 40 años.



Espera	
0-2	47
3-4	37
5-6	16
7-8	6
9-10	6
11-12	0
13- más	0
TOTAL	112

El grafico nos enseña que el tiempo de espera de los clientes para ser atendidos esta entre 3 a 4 minutos.

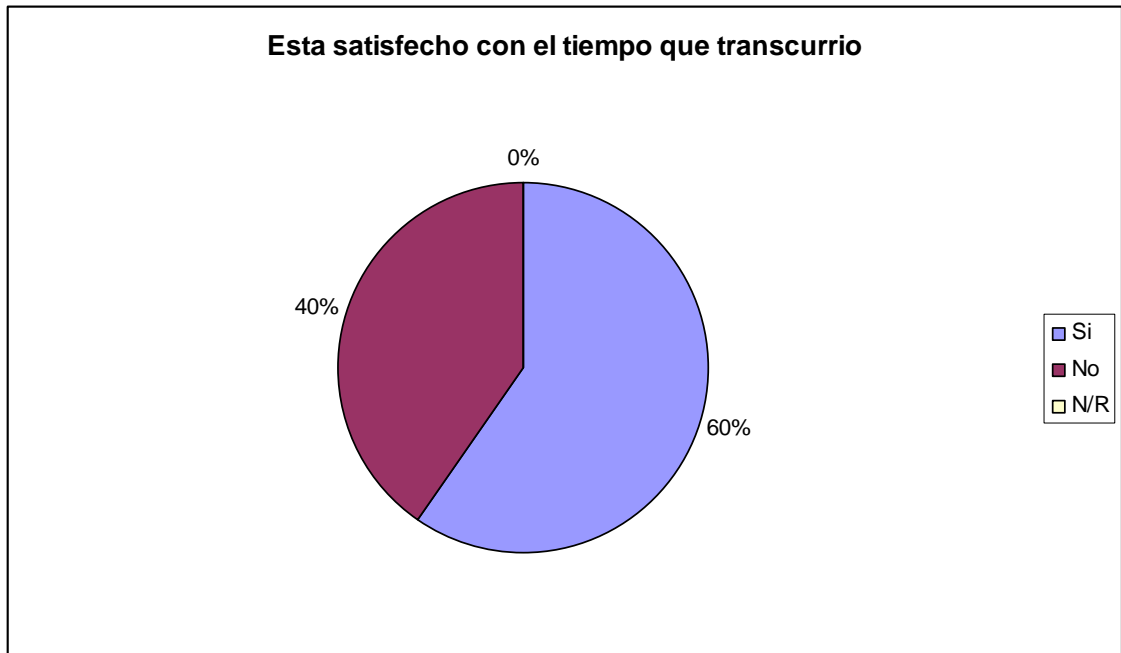
REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.



Atención	
0-5	16
6-10	9
11-15	14
16-20	48
21-25	20
26-30	5
31-35	0
36-40	0
41-mas	0
TOTAL	112

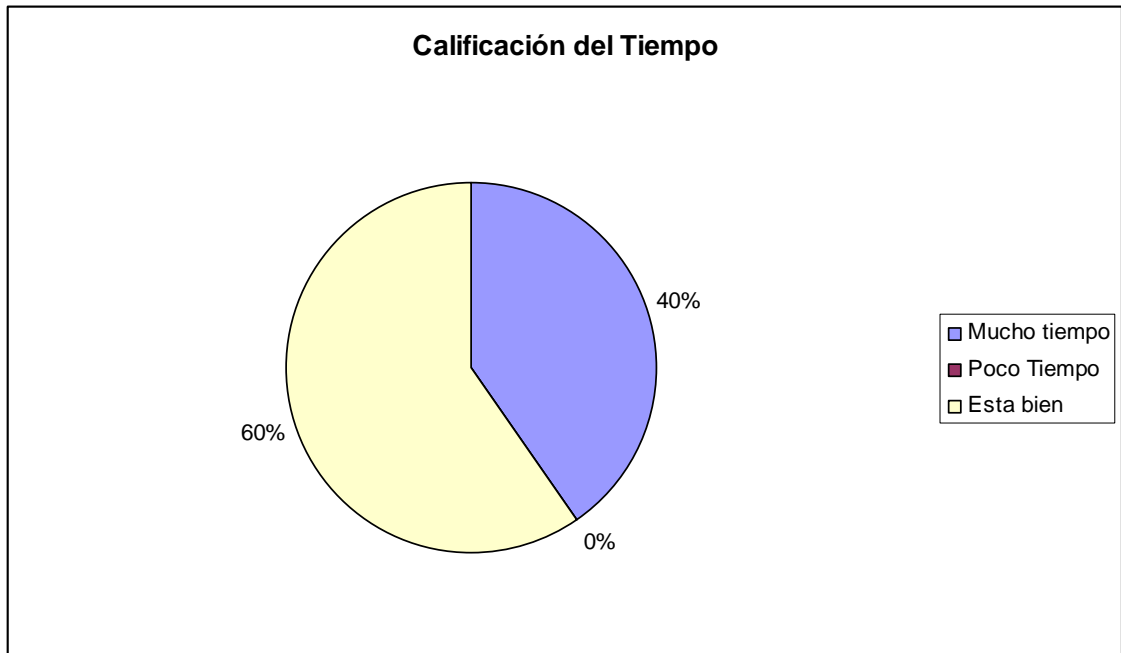
El tiempo en que los clientes son atendidos oscila entre 21 a 25 minutos.





Idóneo	
Si	67
No	45
N/R	0
TOTAL	112

Se refleja que los clientes si se encuentran satisfechos referente al tiempo en que son atendidos.



Cali/tiempo	
Mucho tiempo	45
Poco Tiempo	0
Esta bien	67
TOTAL	112

Los clientes opinan que se toma mucho tiempo en el transcurso de su atención.

5.7 Reingeniería en los procesos de control de calidad del servicio al cliente en la empresa Claro Nicaragua.

Haciendo un análisis más alto de la empresa sabemos que solo el rápido y, radical rediseño de los Proceso estratégicos que generan valor agregado podrían ayudar a mejorar la situación en la cual se encuentra actualmente la Empresa.

1. Tiempo: La línea de tiempo que se considero prudente es de un año. Las necesidades y expectativas de tiempo están estrechamente relacionadas con las metas del proyecto.

2. Aspecto social: Los cambios en recursos humanos que habrían que efectuarse como fruto de la aplicación de la reingeniería, deberán apuntar a que las personas no cambian radicalmente, sino que evolucionan en sus valores y que primero se debe pensar en reubicar al personal antes que despedirlo.

3. Con relación a los clientes se prevé cambios substanciales porque la mejora del rendimiento empresarial en las actividades valoradas por los clientes es lo que va ha permitir ampliar la participación en el mercado.

Los integrantes del Comité de Reingeniería se escogerán por las habilidades proactivas, cognoscitivas, pragmáticas y el grado de asertividad que se necesita.

Funciones Del Comité De Reingeniería

ROL	FUNCIONES
Equipo de Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar la estrategia global del proyecto • Resolver el orden de prioridad de los procesos a recrear • Resolver la manera de conseguir las tecnologías habilitantes a emplearse en la recreación de los procesos • Cuerpo formulador de política • Desarrollar estrategias globales de la organización y supervisan su progreso • Establecer objetivos, elaborar los planes para el esfuerzo del rediseño.

Funciones De Los Integrantes Del Comité De Reingeniería

CARGO	ROL	FUNCIONES
Vicepresidente de Operaciones con Clientes.	Lider	<p>Impulsar el esfuerzo global. Hacer que tenga lugar la reingeniería. Compromiso con el cambio Motivar, convencer, persuadir e incentivar a todo el personal. Hacer que la organización sea la mejor. Lograr que todo quede completamente bien Idear y exponer una visión del tipo de organización que se quiere crear. Nombrar dueños del proceso y asignar la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. Comunicar la visión y los valores a toda la organización. Cambiar del estilo autocrático a un estilo democrático tutorial.</p>

REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.

Vicepresidente de Sistemas	Zar	<p>Provee el soporte tecnológico y organizativo.</p> <p>Asesora a cada dueño de proceso.</p> <p>Coordina todas las actividades de reingeniería</p> <p>Responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de ingeniería</p> <p>Responsable de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.</p>
Consultor Externo	Facilitador	<p>Provee soporte organizativo, metodológico y sistémico</p> <p>Ayuda a los dueños de procesos a comprender las técnicas de reingeniería que se emplea en la compañía</p> <p>Dirige la reingeniería operativa recreando procesos, redefiniendo funciones y rediseñado estructuras.</p> <p>Supervisa y coordina al Equipo de reingeniería</p>
Asistentes Organizacionales	Equipo de Reingeniería	<p>Revela los procedimientos de los procesos de servicios de la compañía.</p> <p>Llena gráficas de procedimientos y analiza cada una de éstas.</p> <p>Participa en inspecciones formales e informales</p>

Escala del proyecto

- Toda la estructura de atención al cliente de Claro

Las Opciones de segmentos de clientes son:

- Clientes particulares.
- Clientes auto empleados.
- Clientes corporativos
- Clientes Líderes de opinión



Las áreas geográficas consideradas son:

- Área urbana de Managua

El servicio y los productos principales:

- Servicio: Telefonía Celular Móvil.
- Se vende: Comunicación
- Productos: Teléfonos, accesorios y conexiones.

Alcance del Proyecto

Estructura:

- La cadena de valor

Procesos:

- Procedimientos empresariales estratégicos que generan valor.

Planificación Del Cambio

La idea no es cambiar por cambiar, sino cambiar para obtener resultados dramáticos dirigidos a satisfacer las expectativas de los clientes potenciales de la empresa. Pero todo cambio involucra un riesgo, el cual se manifiesta en una resistencia abierta o cerrada a dicho cambio. En la empresa se han identificado cinco razones fundamentales de resistencia:

1. Incertidumbre al cambio.
2. No cree que resulte el cambio.
3. No quieren cambiar.
4. No pueden trabajar con los nuevos diseños administrativos

Para vencer estos obstáculos es necesario elaborar un plan de administración del cambio y de dirección del cambio. La forma en la cual se cambiara a la cultura actual es mediante el enfoque que se ha llamado "eclipse del cambio".

Este enfoque necesita tres etapas: (1) el nuevo esquema es una cultura significativamente diferente. El esquema antiguo aun esta en la gente y expresa comodidad, y se sienten amenazadas por el nuevo esquema. ; (2) cuando el nuevo esquema empieza a sobreponerse al antiguo el personal va a poner resistencia mientras lucha por mantener vivos los antiguos esquemas mientras trata de adaptarse a los nuevos esquemas; y (3) el nuevo esquema eclipsa completamente al antiguo y el personal va añorar por un tiempo el antiguo esquema.

Objetivos Del Cambio

- Determinar el nivel de resistencia al cambio y a la transición para poder controlarlo, hasta la implementación del proyecto de reingeniería.
- Crear un ambiente organizacional adecuado para la implementación del proyecto reingeniería.
- Crear una cultura empresarial productiva modificando la atención al cliente

Evaluación Del Potencial Del Personal

Es esencial determinar el potencial del personal que tiene para asimilar un cambio radical en la organización para identificar que personas apoyaran entusiastamente o escépticamente y lo más importante quienes no creerán en el proyecto.

La evaluación del potencial se realiza considerando las siguientes variables:

- Niveles educacionales
- Niveles cronológicos
- Identificación de la masa crítica (mc)
- Definición del grado de aceptación

Niveles Educativos.

La evaluación del nivel educativo de la empresa nos permite obtener una idea de la capacidad de asimilación y comprensión de los conceptos necesarios del personal para administrar un cambio radical. Al mismo tiempo permite determinar la mejor forma para transferir tecnología administrativa de arriba hacia abajo con un alto grado de asimilación.

De la evaluación de nivel educativo se deduce que:

1. El 60.8% del personal tiene un nivel de licenciatura y solo el 11% tiene un nivel de maestría.
2. No existe personal con un nivel académico de primaria o secundaria, pero en contraparte tampoco existe a nivel de doctorado.
3. La cultura del personal tiene potencial para manejar un proyecto de reingeniería si se cuenta con una política de motivación que estimule a todos los empleados a desarrollar un sentimiento de autoestima lo suficientemente fuerte que les permita mantenerse en un proceso de aprendizaje continuo, sea este Financiado o no por la empresa.

Niveles Cronológicos

Existe una fuerte correlación entre el comportamiento laboral, la edad del personal y sus valores que determina la posición que tomara cada empleado frente a un proyecto de reingeniería. Es importante considerar este aspecto porque tiene relación directa con el potencial de los recursos humanos de la empresa y nos permite identificar los aspectos positivos y negativos para el cambio organizacional.

Aspectos Positivos Para El Cambio

Los aspectos positivos para el cambio nos muestran el potencial del personal que se puede explotar para realizar con éxito el "eclipse de cambio".

1. El 37,5 % de la fuerza laboral de Claro tomaran una posición entusiasta, serán altamente receptivos y trataran de aprender todo lo posible sobre el cambio
2. El 30 % son selectivos, tratarán de mejorar en el cambio y tienen fe en que les ayudara a desarrollarse emocionalmente.
3. El 17 % son analíticos, cuentan con una experiencia definida y personalizada, son los que más dudas tienen sobre el cambio y pondrán en cuestionamiento todas las tácticas del plan global de reingeniería. Si se tiene una estrategia de comunicación eficiente este grupo del personal acepta el cambio.
4. El 12% son evaluadores, son personas de gran experiencia y recorrido en la empresa (generalmente) y ambicionan cargos ejecutivos. Piensan tener la respuesta correcta para todos los problemas internos y cuestionan constantemente el porque del cambio. Les emociona evaluar a otras personas que no tienen la misma trayectoria administrativa en la empresa y comparase con ellos.
5. El 6 % son consejeros, consideran que ya han visto todo y dudan que puedan ver algo nuevo. Les encanta aconsejar porque generalmente tienen la última palabra. Aceptarán participar en un proceso de cambio si se les permite opinar o se les consulta.

Aspectos Negativos Para El Cambio

Los aspectos negativos para el cambio nos muestran el comportamiento que pueden tomar los empleados durante el "eclipse de cambio".

1. El 37.5 % son cooperativos, no se muestran entusiastas, probablemente están mal influenciados pero cooperan con el proceso de cambio que se presenta, porque deben lograr un puesto en la organización.
2. El 29 % son escépticos, por su experiencia cuando no desean apoyar un proyecto de cambio asumen una actitud de total de incredulidad para no comprometerse al rechazo directo por miedo a perder su posición en la empresa.
3. El 16.7 % son críticos, cuando asumen una actitud negativa al cambio empiezan a criticar todas las mejoras desde conversaciones informales hasta reuniones ejecutivas formales. Crean un ambiente de rechazo al cambio y rápidamente se transmite su postura a toda la estructura organizacional de la empresa.
4. El 11.7 % son fatalistas, por su poca experiencia asumen la postura de vacas sagradas, que piensan que los cambios del pasado no han producido mejora alguna y que nada cambiara el status quo de la empresa. Ven que pueden perder poder y control en la empresa al realizarse el proyecto de reingeniería, principalmente por la aplicación de empoderment.
5. El 5 % son renunciantes, su negación a participar en el cambio radica en el hecho de que ellos consideran que ya han aportado mucho y que antes de arriesgar a entrar a un cambio radical, que les podría dejar sin su puesto prefieren plantear y negociar su renuncia con la empresa. No se oponen al proceso de cambio, simplemente se ponen al margen.

Plan De Cambio

Se ha identificado que se va a presentar resistencia al cambio debido a que el grado de aceptación es de 1.63 puntos, por lo cual se hace necesario desarrollar un plan de cambio que permita administrar la comunicación como la herramienta mas poderosa para que el proyecto termine con éxito.

Objetivo Del Plan

Dirigir el proceso de cambio administrando la comunicación para que la resistencia al cambio sea lo mas mínima posible.

Para lograr el objetivo se desarrollaron tres estrategias institucionales:

1. De comunicación
2. De evaluación
- 3, De intervención

Estrategia De Comunicación

La información se transmitirá mediante comunicaciones internas permitiendo una retroalimentación para identificar las dudas y sugerencias del personal. Esta comunicación interna se pasará en forma mensual o cuando se haya realizado un cambio importante. La meta es eliminar cualquier tipo de comunicación informal que estimule la resistencia al cambio.

Antes de pasar cada comunicación interna se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesitan las personas? : depende del avance del proyecto.



- ¿Cuándo necesitan la información? : después de que ha ocurrido un cambio importante o si se prevé que ocurrirá uno.
- ¿Cómo hacerla llegar? : mediante comunicación interna y si fuese necesario en forma personal.
- ¿Cómo obtener una retroalimentación? : cada comunicación interna tendrá un anexo el cual debe ser devuelto a un buzón de quejas especificando las dudas y las sugerencias del personal. Las respuestas y aclaraciones a las preguntas y dudas de los empleados estarán detalladas en la siguiente comunicación interna.

Plan De Evaluación

- Se utilizarán herramientas de evaluación para determinar el grado de aceptación a medida que se implementa el proyecto.

Las herramientas que se utilizarán son:

- Encuestas confidenciales con los empleados
- Grupos focalizados
- Conversaciones informales
- Comunicaciones internas
- Tendencias de asistencias
- Seguimiento de sugerencias, comentarios y preguntas
- Entrevistas cuando el empleado lo solicite

Estrategia De Intervención

Una vez determinado el grado de aceptación se realizara intervenciones para administrar efectivamente el cambio, es decir, que una vez rediseñados los procesos se utilizaran herramientas de intervención para que las personas responsables evolucionen hasta llegar a tener los valores que el proyecto requiere.

Las herramientas de intervención son:

- Instrucción particular
- Incentivos
- Negociación
- Disciplina
- Consejería individual
- Capacitación y educación.

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la realización de este trabajo se determina que ante el fuerte compromiso que tiene claro a con sus grupos de interés y de una manera más arraigada que con sus clientes, ha sido el principal motivador para que se establezca una reingeniería en su empresa.

El mercado nicaragüense en telefonía de celulares es bastante competitivo con innovaciones constantes introducidas por las empresas del sector con el propósito de obtener mayor posicionamiento , los que obliga a Claro a tomar acciones proactivas y pensar en el futuro con una visión integral que permita planificar estrategias de negocios para dominar el mercado. Bajo este contexto y considerando las debilidades organizacionales, las oportunidades en el mercado y la cultura empresarial se justifican a recrear y/o modernizar los procesos estratégicos que generan valor para el cliente.

Los clientes no están satisfechos con el servicio que se le brinda en la actualidad debido a que muestran gran descontento con los tiempos de atención, cuya expectativa es que las gestiones se realicen en un periodo de tiempo mas corto.

Según el estudio realizado, cumplimos otro objetivo que es el identificar las actividades que los clientes acuden con más frecuencia y que a su vez les generan descontento.

La empresa Claro tiene la labor de:

Utilizar el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva.

Crecer tomando en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de su organización llegará a los negocios sin mucho esfuerzo.

Tomar en cuenta que los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que se preparen a sí mismos para cambiar.

VII.- BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón González Juan Ángel .Reingeniería de procesos empresariales. Editorial Uma. Quinta Edición. Pág. 204
2. Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994
3. Llanova Galvan, Melchor. Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
4. Nieto Irigoyen, Ricardo. Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
5. Valarie A.Zeithaml, Leonard L. Berry. Calidad total en la gestión de servicios.

VIII.- ANEXOS

8.1 Misión, Visión y Valores de la empresa Claro de Nicaragua

Misión

- Proporcionar a nuestros clientes los mejores productos y servicios de Telecomunicaciones con rapidez, eficiencia y a precio competitivos.
- Mantenerse como la empresa líder en Telecomunicaciones en el mercado nicaragüense, expandiendo su gama de productos y servicios en todos los mercados.

Nuestros Valores

- Liderazgo: Ser la empresa de comunicaciones más innovadora y cercana del cliente
- Excelencia: Brindar la mejor experiencia integral a nuestros clientes.
Claridad: Ser de manera proactiva, constante y transparente el punto de referencia de la innovación.
- Accesibilidad: Ofrecer productos y servicios que sean relevantes y accesibles a todas las personas en precio y disponibilidad.



8.2 CENTROS DE ATENCIÓN Y TIENDAS

Centros de Atención y Tiendas a Nivel Nacional

Departamentos

Boaco Boaco Cameapa	Parque Central 1 c. Oeste. Costado Noroeste del parque municipal 122 c. al Norte	RAAN Puerto Cabezas	Ds. Libertad, frente al Polideportivo Hermano Gilson.
Carazo Jinotepe San Marcos Guisamba Gobros Tienda La Conquista	Costado Norte Parque Central 2 varas. De Barcenro 25 mts. al Norte, M/D Alcalda Municipal 1 c. al Oeste, M/D Pública Moderna 232 vrs. al Norte. Parque Central 122 c. al Sur, edificio a Policía Nacional	RAAS Bluefields Corn Island	Rd. Central, Rte. a Rancunero. Ds. Eric Bay, de la Policía 15 m. al Norte.
Chinandega Chinandega Somotillo Carlinto El Viejo Chichigalpa	Contiguo a Parque las Rosas, iglesia El Calvario 1 c. al Norte. De Barcenro 1 c. al Este. Casa Cruz 125 vrs. al Sur. Clínica Ameca 102 al Norte.	Rio San Juan Rio San Juan	Contiguo al Prosector Rundo Baró.
Chontales Jualpa Acayaga La Libertad San Domingo San Pedro de Lóvago Santo Tomás El Rama Villa Sandino Muelle de las Buayas Nueva Guinea	Parque Central 3 c. Norte. Frente al Parque Central, costado Norte. Contiguo a Alcalda Municipal. Fuente las Nereidas, 1 c. al Norte, 1/2 c. al Este. Frente al Parque Central. Alcalda Municipal 7/2 c. al Este. Alcalda Municipal 2 c. al Este. M/super González. Mercado Municipal 1/2 c. al Norte, 1/2 c. al Sur. Parque Central 1 c. al Este.	Rivas Rivas San Juan Del Sur Moyogalpa Atlagracia San Jorge Belán Potosí Tolo	Frente a Parque Externo Carazo, costado sur Oeste. Rutaria 60 mts. al Norte. Policia Nacional 100 mts. al Sur. Contiguo a Alcaldía Municipal. Parque Externo Carazo, esquina noroeste 60 mts. al Norte. Frente a Parque Municipal, costado Norte. Carretera Municipal 1/2 c. al Oeste. Parque Municipal, esquina Sur este, 180 mts. al Este.
Estelí Estelí 2 La Trinidad Condega Pueblo Nuevo	Frente al Parque Central. Costado Sur este del Parque 1 1/2 c. al Este. Costado Noroeste del Parque Central 1 c. al Norte. Frente al costado Sur del Parque Central.	Managua Manseñor Lezcano Albarrim Plaza España Bello Horizonte Metrocentro Tigüitapa La Sabana Ciudad Sandino Baterías Santo Domingo Las Piedrecitas Las Américas Veracruz Carretera Norte Ciudad Jardín El Cortijo	Estadus Manseñor Lezcano 3 Vrs. Sur, M/D. Alameda O'Ferre dentro de la Embajada de México. Módulo Plaza España Contiguo a Banco Procredit. Costado Este Supermercado La Unión Bello Horizonte. Centro Comercial Metrocentro, Mxd 100 55, entrada Oriente. Gasolinera Teacoo, 1/5 c. Norte, frente a Tierra El Verdugo. Centro Comercial La Sabana, entrada 1 ^{ra} de Mayo. Entrada Ciudad Sandino. Centro Comercial Baterías Santo Domingo, Mxd. B22, 2 ^{da} etapa. Contiguo a Clam Las Piedrecitas. Multi Centro las Américas, Módulo A14 y A15. Km 12.7 Carretera a Masaya, M/D. Km 3 Carretera Norte, entrada o salida a la Rodadura. Dalla principal de Ciudad Jardín, Contiguo a Dilla Las Salas. Plaza El Cortijo, Módulo A1 y 7A, Semáforo de Linda Vista 1 c. al Sur, M/D.
León León Nagarote La Paz Centro Achuapa El Sauce Telica Puerto Sandino	Costado Oeste del Parque Central. Parque Central 1 c. al Norte. Centro de Salud 1/2 c. al Norte. Alcalda Municipal 1 c. al Este. Costado Sur Iglesia Católica. Costado Sur Parque Central. Frente al Centro de Salud.	Alternativas de Pago de Servicios de Claro	
Madrid Somoto Polacagüina	Frente a Casa Durr. Sautinera Patena 25 vrs. al Oeste	Sucursales Bancarias*	
Masaya Masaya Masatepe Catarino	Costado Oeste Parque Central 25 mts. Oeste. Contiguo a Alcalda de Masatepe. Contiguo a Biblioteca Pública.	<ul style="list-style-type: none">• BAHFID• Banco de América Central (BAC)• Banco de Finaura (BDF)• Banco Latam (Bancinter)• Citi• Banco Procredit• Azteca	
Matagalpa Matagalpa Matagalpa 2 Sóbaco Dario San Isidro Esquipulas Muy Muy Matigüla Rio Blanco	Casa Petas 1 c. al Norte. Frente al Parque Dario. Frente al Banco Centro, cruzando la carretera. Frente a Casa Curra de Rubén Darío. Frente al Parque Municipal, contiguo a Alcalda. Contiguo a Alcalda Municipal, costado Este del Parque. Frente a Comunidad indígena. Costado Sur de Parque Central. Contiguo a M/D.	Telepagos**	
Nueva Segovia Ocotal Jolapa El Jicaró Quilisi	De Parque 1 1/2 c. al Norte. De la Alcalda 3 c. al Oeste, 1 c. al Sur. Alcalda Municipal 1 c. al Sur. INSS 1/2 c. al Este, mano derecha.	<ul style="list-style-type: none">• C4 (COMFAC 1800-1924)• Bimpro 1500-1530• C4 1800-1123• Lince 1800-8470 (INSA)	
		Horario de Atención	
		De lunes a domingo de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.	
		Horario de Atención en Centros Comerciales	
		De lunes a domingo de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.	
		Metrocentro y Galerías.	
		De lunes a domingo de 10:00 am a 7:30 p.m.	
		América 2.	
		de lunes a domingo de 09:00 am a 7:00 p.m.	



Claro que sí

8.3 Encuesta

Estimado cliente, solicitamos su cooperación par llenar esta encuesta donde pretendemos plasmar su opinión en cuanto al servicio recibido en las oficinas claro para un posterior estudio e implementar una reingeniería en la empresa..

Marque con una “x” la opción que considere idónea o responda según su criterio.

1.¿Qué actividad esta realizando en estos momentos?

- Solicitud de estado de cuenta
- Migración
- Entrega de Equipo en reparación
- Arreglo de Pago
- Solicitud de servicios adicionales
- Solicitud de detalle de llamada
- Consulta Contrato/Adendum
- Reclamo de Facturación
- Cambio de Simcard
- Pago no imputado
- Debito Automático
- Cambio de Equipo
- Consulta de precios de Equipo
- Cambio de Plan
- Cambio de Número de Celular
- Cesión de Derecho
- Problemas de Cobertura/Saturación
- Consulta de Promociones
- Reactivación del Servicio
- Configuración de WAP



REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.

- Solicitud de línea nueva Pospago
- Reimpresión de factura
- Reclamo de llamadas internacionales
- Reclamo de servicio WAP
- Actualización de datos del client

2. ¿Considera usted que la solicitud que hizo fue satisfecha cabalmente?

SI

NO

N/R

3. ¿Considera que la actitud del ejecutivo es:

Amable y Cortez

Muestra seguridad

Rapidez en la gestión

Interesado en sus necesidades

Se mostró impaciente

Presentación personal adecuada

Limpio y ordenado

Entusiasta

4. ¿Cómo la atención recibida?

Excelente

Muy buena

Buena



REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.

Regular

Mala

Muy mala

5. ¿Considera que las instalaciones del local es cómoda?

Si

No

N/R

6. Edad

10-20

21-30

31-40

41-50

51-60

61-70

71-80

81- más



7. ¿Cuánto tiempo espero para ser atendido?

0-2

3-4

5-6

7-8

9-10

11-12

13- más

9. ¿Cuánto tiempo transcurrió?

0-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

31-35

36-40

41-más



10. ¿Considera que el tiempo que tomo en su atención fue el idóneo para lograr su satisfacción?

Si

No

N/R

11. ¿Como lo calificaría?

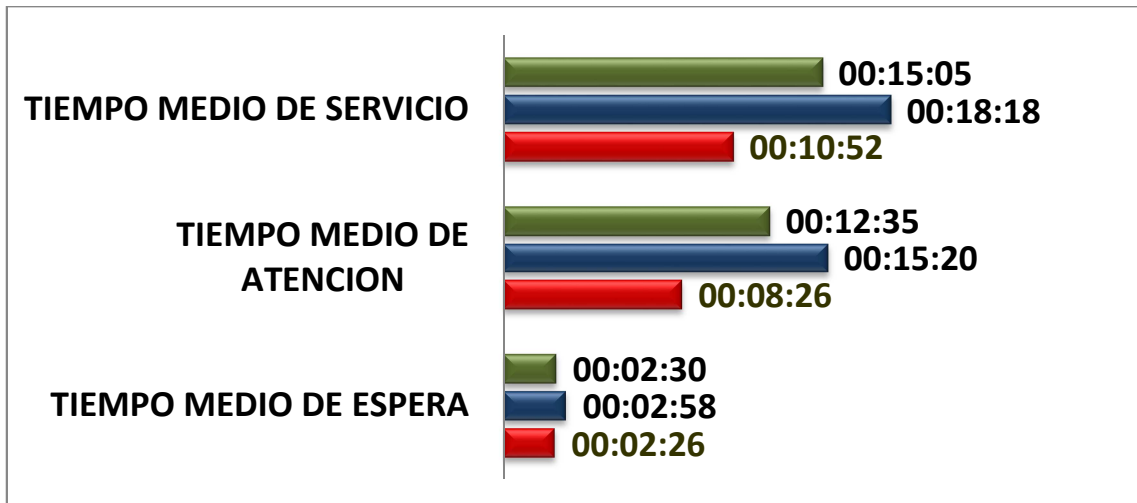
Mucho tiempo

Poco Tiempo

Está bien

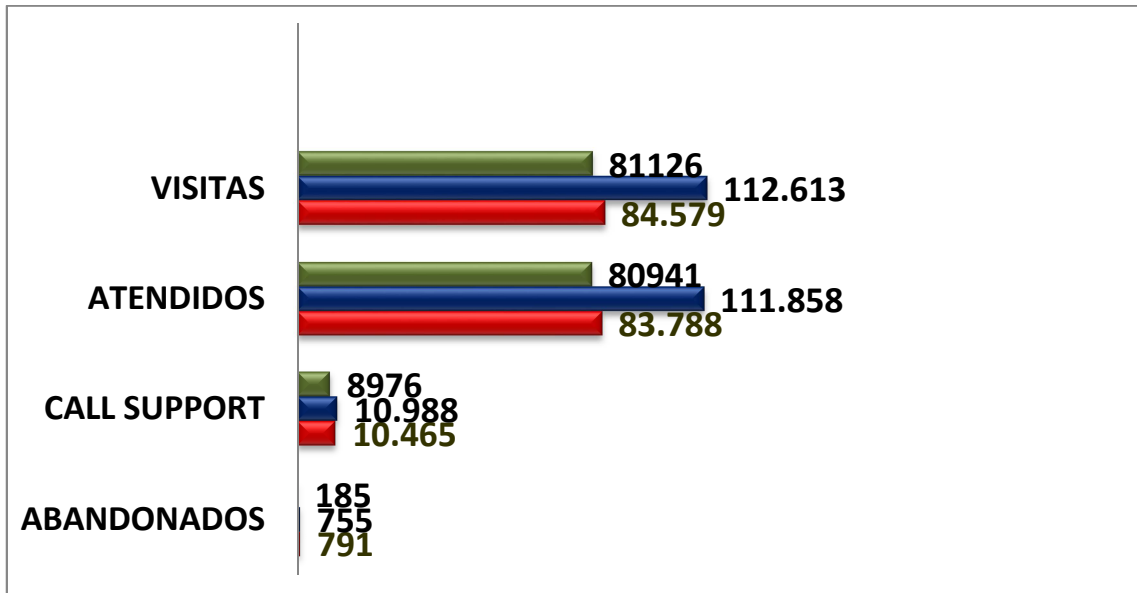
8.4 GRÁFICAS

TIEMPOS DE SERVICIO



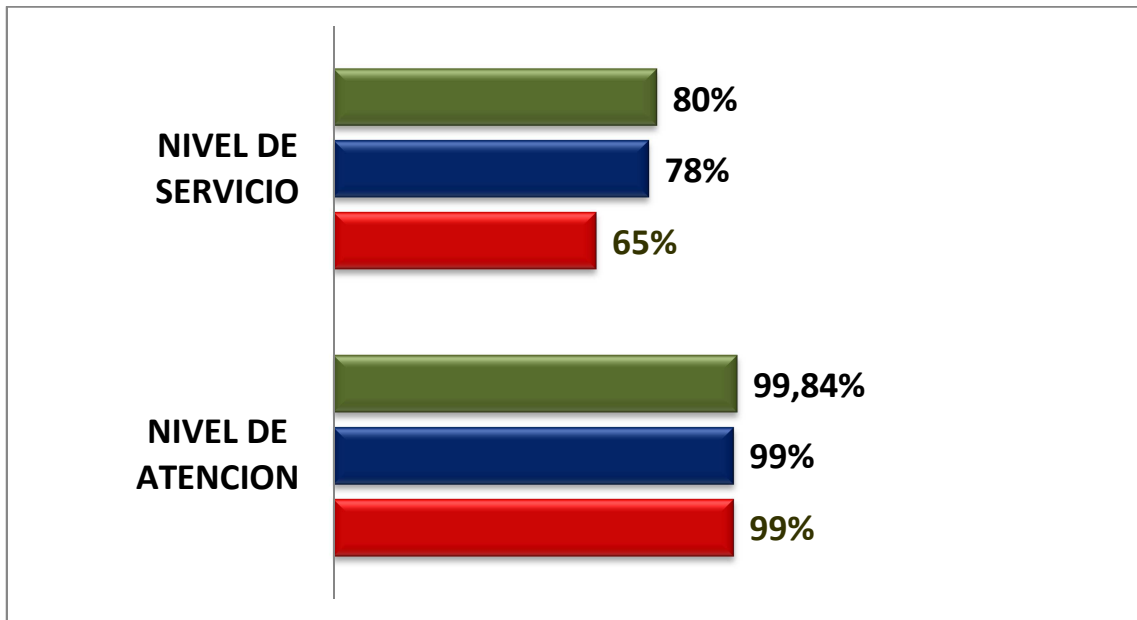
TIEMPOS	Noviembre	Diciembre	Enero(1-20)
TIEMPO MEDIO DE ESPERA	00:02:26	00:02:58	00:02:30
TIEMPO MEDIO DE ATENCION	00:08:26	00:15:20	00:12:35
TIEMPO MEDIO DE SERVICIO	00:10:52	00:18:18	00:15:05

NIVEL DE VISITA



	FEBRERO	MARZO	ABRIL
ABANDONADOS	791	755	185
CALL SUPPORT	10.465	10.988	8976
ATENDIDOS	83.788	111.858	80941
VISITAS	84.579	112.613	81126

NIVELES DE SERVICIO Y ATENCIÓN



NIVELES	Noviembre	Diciembre	Enero(1-17)
NIVEL DE ATENCION	99%	99%	99,84%
NIVEL DE SERVICIO	65%	78%	80%
	35,00%	22,00%	20,00%

REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA CLARO DE NICARAGUA.

MESES	NIVEL DE ATENCION	NIVEL DE SERVICIO
NOVIEMBRE	98,70%	85,30%
DICIEMBRE	97,70%	81,90%
ENERO (01-17)	98,40%	75,80%

